

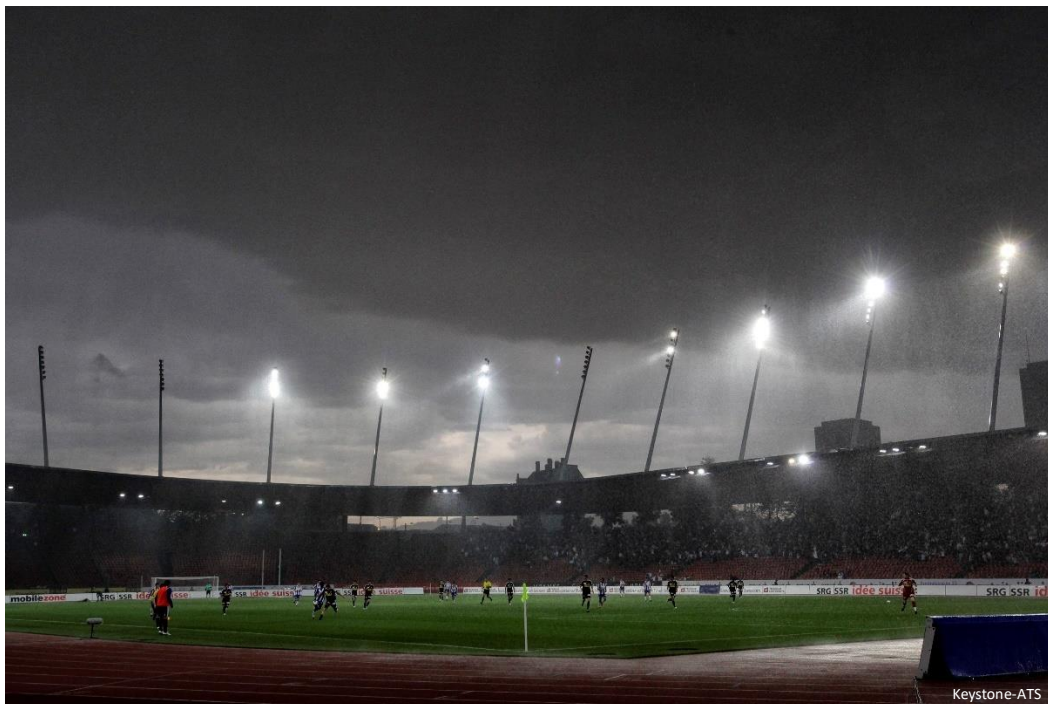
Swiss Olympic  
Maison du Sport  
Talgut-Zentrum 27  
CH-3063 Ittigen

T +41 31 359 71 11  
F +41 31 359 71 71  
info@swissolympic.ch  
www.swissolympic.ch

# Manuel sur la communication de crise: Modèle pour les fédérations et les clubs

Version: Décembre 2022

Auteurs: Équipe Médias Swiss Olympic



## Contenu possible d'un manuel sur la communication de crise

1	Généralités.....	3
1.1	La première page du manuel sur la communication de crise .....	3
1.2	Aspects théoriques sur les crises .....	3
1.3	Stratégie/principes.....	4
2	Risques/crises .....	5
2.1	Analyse SWOT.....	5
2.2	Matrice de risques pour évaluer les risques/crises possibles .....	5
2.3	Différents scénarios étudiés/Concepts pour certaines crises.....	6
3	Organisation .....	7
3.1	Organisation au quotidien .....	7
3.2	Organigramme pour la gestion de crise/cellule de crise .....	7
3.3	Représentation schématique du processus de communication/de l'alerte .....	7
3.4	Liste d'adresses des parties prenantes.....	8
3.5	Liste de distribution aux médias .....	8
3.6	Check-lists.....	9
3.6.1	Check-list relative au comportement à adopter en cas de demande des médias .....	9
3.6.2	Check-list pour les conférences de presse.....	10
3.6.3	Check-list pour le personnel ne faisant pas partie de la cellule de crise .....	11
4	Modèles.....	11
4.1	Documentation de crise pour la première réunion.....	11
4.2	Communiqués de presse préparés.....	12
4.3	Communiqué interne .....	12
5	Après la crise.....	13
5.1	Evaluation.....	13
5.2	Débriefing.....	13

Source:  
Ce modèle de document se base sur un travail de bachelor de Caroline Odermatt (ZHAW)

## 1 Généralités

### 1.1 La première page du manuel sur la communication de crise

*La première page, qui est souvent aussi la page de garde du manuel sur la communication de crise, doit contenir les éléments suivants:*

- Le titre «Manuel sur la communication de crise» (et non manuel de crise!)
- Le logo de l'organisation
- La mention «confidentiel»
- La date de la dernière mise à jour
- Le ou la responsable du manuel
- La liste de diffusion du manuel

### 1.2 Aspects théoriques sur les crises

Les crises...

- sont non planifiées et non souhaitées
- menacent les objectifs de l'entreprise
- sont uniques et ne peuvent pas être comparées
- évoluent et sont difficiles à contrôler
- ont une issue incertaine
- sont limitées dans le temps
- sont souvent très complexes

En présence d'une crise, le management doit:

- Agir très rapidement
- Prendre des décisions importantes
- Gérer un manque d'informations

Il existe plusieurs types de crises:

- Crises économiques
- Incidents, malheurs, accidents, catastrophes
- Mauvaise utilisation, sabotage ou défaut d'un produit
- Conflits relatifs aux conditions de travail, erreur de la direction

Pendant la crise...	
<p>...les <b>responsables de la gestion de crise</b> s'occupent de la planification et la préparation actives de stratégies adaptées à la crise</p> <p>En bref: Les responsables de la gestion de crise <b>agissent</b></p>	<p>...les responsables de la <b>communication de crise</b> participent à la stabilisation, à la restauration et au renforcement de la compréhension, de la confiance, de la crédibilité et de la loyauté grâce à des mesures communicationnelles.</p> <p>En bref: Les responsables de la communication de crise <b>communiquent</b></p>
<p>... le <b>manuel de crise</b> contient des informations complètes sur la gestion de crise: responsabilités de la cellule de crise, plans d'évacuation, mesures de maîtrise de la cellule de crise, etc.</p>	<p>...le <b>manuel sur la communication de crise</b> fournit des renseignements sur la maîtrise de la crise en matière de communication: listes d'adresse des parties prenantes, modèles de documents préparés pour les communiqués de presse, check-lists pour les conférences de presse, etc.</p>

### 1.3 Stratégie/principes

*Il va de soi que les recommandations de ce chapitre peuvent beaucoup varier d'une organisation à l'autre. Les lieux communs n'ont pas leur place ici, il faut au préalable se pencher sur la thématique des crises. Quelle est la politique de l'organisation en matière de communication? Comment voulons-nous nous comporter théoriquement en cas de crise? Parallèlement, il y a malgré tout des principes de la communication de crise qui s'appliquent à toutes les situations et que nous consignons ici.*

#### Objectifs de la communication de crise

- Limiter le dégât d'image
- Recevoir la confiance en matière de management
- Combattre l'incertitude de toutes les parties prenantes
- Prévenir les rumeurs
- Garder la main sur la communication

#### Principes de la communication de crise

1. **Priorité:** La communication de crise est une affaire de chef!
2. **Rapidité:** Fournir des informations immédiatement et régulièrement. Ne pas attendre que l'on apprenne tout par soi-même. Informer les parties prenantes en temps voulu.
3. **Joignabilité:** Rester joignable 7 jours sur 7 et 24 heures sur 24 par toutes les parties prenantes, en particulier par les médias.
4. **Uniformité:** Communiquer de manière appropriée en termes de forme, de calendrier et de contenu. Respecter le principe d'uniformité: Les porte-parole désignés par la cellule de crise disent tous la même chose, transmettent les messages définis par la cellule de crise.
5. **Clarté:** Communiquer de manière simple et concise, souligner les messages avec une métaphore. Adapter le niveau de langue aux différents groupes cibles.
6. **Ouverture et vérité:** Prévenir les spéculations en rendant les faits publics. Ne pas embellir les événements, ne pas faire de fausses déclarations ni de reproches. Ne pas spéculer sur les causes (cela peut être pertinent d'un point de vue juridique).
7. **Personnes:** Il est important de déterminer qui passe le message et comment! Communiquer de vive voix est plus efficace que les messages écrits. Mobiliser correctement le personnel à des fins de représentation.
8. **Expression adéquate des émotions:** Les crises suscitent des émotions. Les craintes des personnes concernées sont à prendre en considération. Montrer honnêtement sa consternation est important et fait partie du message.

## 2 Risques/crises

### 2.1 Analyse SWOT

Il faut absolument effectuer une analyse objective et transparente de son propre potentiel de crise pour préparer et prévenir les crises de manière exhaustive. La majeure partie de la littérature relative aux crises suggère l'utilisation d'une matrice de risques (voir le chapitre suivant), certains experts conseillent une analyse SWOT complète dans le manuel de communication de crise. C'est pourquoi elle a été incluse ici. Une analyse SWOT permet de juger une situation. SWOT signifie en anglais strengths (forces), weaknesses (faiblesses), opportunities (opportunités) et threats (risques).

Forces (de l'organisation)	Faiblesses (de l'organisation)
...	...
...	...
Opportunités (de l'environnement)	Risques (de l'environnement)
...	...
...	...

### 2.2 Matrice de risques pour évaluer les risques/crises possibles

La matrice de risques permet d'évaluer les éventuelles crises. Un risque est classifié selon la probabilité de sa survenue et sa gravité potentielle. La matrice de risques complète offre un aperçu des potentiels «foyers d'incendie» et leur importance pour l'organisation. La matrice doit être adaptée en permanence: Quand l'organisation modifie son activité ou son environnement par exemple, cela engendre de nouveaux risques.

6 P						
4						
3						C
2						
1						
	1	2	3	4	5	6 G

6 P	«Scénario fréquent»: Les événements survenant souvent avec un potentiel de dommage réduit			«Scénario à haut risque»: Les événements survenant souvent avec un potentiel de dommage élevé		
5						
4						
3	«Scénario à faible risque»: Les événements survenant rarement avec un potentiel de dommage réduit			«Scénario à risque»: Les événements survenant rarement avec un potentiel de dommage élevé		
2						
1						
	1	2	3	4	5	6 G

P = Probabilité d'occurrence

G = Gravité potentielle (pour l'ensemble de l'entreprise)

P:	6 = extrêmement probable	1 = très peu probable
G:	6 = critique	1 = anodin

## 2.3 Différents scénarios étudiés/Concepts pour certaines crises

*Il est possible de réfléchir mûrement et pas à pas à des crises prévisibles au quotidien sur la base de petits concepts/scénarios. Une fois que l'on a répété les scénarios prévisibles dans sa tête (ou lors d'un entraînement aux crises), on se sent plus confiant quand une véritable crise éclate, ce qui est un avantage non négligeable.*

<b>1</b>	<b>Analyse de la situation</b>	
<b>1.1.</b>	<b>Analyse de la situation: SWOT (situation actuelle)</b>	
	<i>L'analyse SWOT du point 2.1 peut servir de base et être ensuite adaptée en fonction de la crise.</i> ...	
<b>1.2.</b>	<b>Objectifs globaux de l'organisation en matière de communication (situation visée I)</b>	
	<i>Données sur l'objectif de positionnement, objectifs globaux en matière de communication...</i>	
<b>1.3.</b>	<b>Objectifs en matière de communication durant la crise (situation visée II)</b>	
	<i>Quel est l'objectif principal en matière de communication durant la crise? Que recherche-t-on? Comment la crise peut-elle être utilisée comme une opportunité?</i>	
<b>1.4.</b>	<b>Bilan: défauts et potentiel</b>	
	<i>Où existe-t-il du potentiel et quels éléments constituent un problème pour la communication recherchée?</i> ...	
<b>1.5.</b>	<b>Besoins en matière de communication (base)</b>	
	<i>Pour résumer de manière concise et pertinente: En quoi une communication intensive et efficace est-elle nécessaire?</i> ...	
<b>2</b>	<b>Groupes de dialogue/groupes cibles</b>	
<b>2.1.</b>	<b>Groupes cibles internes</b>	
	<i>...peuvent généralement être récupérés d'un autre concept de communication.</i> ...	
<b>2.2.</b>	<b>Groupes cibles externes</b>	
	<i>...peuvent généralement être récupérés d'un autre concept de communication. Réflexion approfondie: Qui d'autre pourrait être concerné par la crise? Sur qui a-t-elle aussi des effets?</i> ...	
<b>3</b>	<b>Stratégie</b>	
	<i>Les grandes lignes de la stratégie, pas encore les mesures détaillées.</i> ...	
<b>4</b>	<b>Positionnement et messages</b>	
<b>4.1.</b>	<b>Message-clé</b>	
	<i>cf. point «Messages-clés».</i> ...	
<b>4.2.</b>	<b>Consignes en matière de prise de parole</b>	
	<i>Les consignes en matière de prise de parole régissent les contacts en cas de demandes des médias. Par exemple, elles indiquent comment les demandes des médias doivent être traitées si plusieurs instances sont impliquées (organisation, police, services de secours, etc.). Elles recommandent de désigner un petit nombre de porte-parole médias (dans l'idéal une seule personne). L'important est que, dans tous les cas, cela soit consigné par écrit de manière centralisée dans ce document.</i>	
<b>4.3.</b>	<b>Questions et réponses, y compris les questions dérangeantes</b>	
	<i>Quelles questions délicates pourraient être posées? Se mettre dans la peau des journalistes: Sur quels points pourrait-on mettre le doigt? Et quelle serait la réponse adéquate? Utiliser obligatoirement les messages-clés.</i>	
	<i>Question</i>	<i>Réponse</i>
	...	...
	...	...

	...	...
<b>4.4.</b>	<b>Cœur de la stratégie: idée directrice et instrument d'orientation</b>	
	<i>Quelle mesure directrice va de pair avec l'instrument d'orientation? Où sera mis l'accent (en lien avec le budget)? Quelles sont les mesures sous-jacentes?</i> ...	
<b>5</b>	<b>Calendrier/mesures</b>	
	<i>Il est possible d'utiliser une représentation chronologique des mesures en cas de crises prolongées en se basant sur un plan détaillé.</i>	
	<i>Date, heure</i>	<i>Mesure</i>
	...	...
	...	...
	...	...
<b>6</b>	<b>Contrôle des résultats</b>	
<b>6.1.</b>	<b>Contrôle des résultats quantitatif</b>	
	<i>Par exemple: étendue du reporting, reprise des messages-clés, etc.</i> ...	
<b>6.2.</b>	<b>Contrôle des résultats qualitatif</b>	
	<i>Par exemple: ton des reportages, retours, etc.</i> ...	

### 3 Organisation

#### 3.1 Organisation au quotidien

*C'est là que l'organigramme habituel trouve sa place. Ainsi, en cas de crise, on a toujours l'aperçu de l'organisation au quotidien et on sait qui peut être trouvé et où, et qui d'autre devrait être intégré... Par champ: nom, fonction, données de contact. Pour les organisations plus importantes, il est également possible d'ajouter tout simplement un lien vers le service correspondant. Il est important dans tous les cas que les informations existent aussi au format papier (en cas de coupure de courant par exemple).*

((Organigramme))

#### 3.2 Organigramme pour la gestion de crise/cellule de crise

*En cas de crise, certaines personnes assument une fonction dans la gestion de crise en plus de leurs attributions habituelles dans l'organisation. Toutes les personnes impliquées dans l'administration des crises (gestion de crise comme communication de crise) doivent figurer dans un organigramme. On peut ainsi voir en un coup d'œil les personnes responsables, les relations, etc. Par champ: nom, fonction, données de contact.*

((Organigramme))

#### 3.3 Représentation schématique du processus de communication/de l'alerte

*Qui informe qui? Qui détient quelle information sur quels points? Qui parle aux médias? Il faut avoir mûrement réfléchi au processus. De plus, une visualisation correspondante permet de gagner en clarté.*

((Visualisation du processus de communication/de l'alerte))

### 3.4 Liste d'adresses des parties prenantes

*Groupes de personnes qui ont de l'influence sur le développement d'une entreprise: employés, communes, gouvernements nationaux et internationaux, clients, fans, fournisseurs, syndicats, groupements d'intérêts, etc. Une liste d'adresses des parties prenantes permet de gagner du temps et de simplifier le travail dans un contexte fébrile de crise. Il est capital de la mettre régulièrement à jour. L'aperçu montre toutes les parties prenantes possibles qui doivent être contactées en cas de crise.*

Groupe de parties prenantes	Forme	Expéditeur/exécutant
...		
Par exemple collaborateurs non-cadres	Réunion	Chef ou cheffe de la communication de crise
...		
...		
...		
...		
...		
...		
...		
...		
...		
...		
...		

### 3.5 Liste de distribution aux médias

*Dans la liste de distribution aux médias, les médias appropriés doivent être visibles en un coup d'œil. Il est peu pertinent de s'occuper des journalistes et de leurs profils individuels de manière détaillée. Il est bien plus judicieux d'utiliser des données contact et une structure sensée. Il convient également de penser de manière ciblée aux principaux médias régionaux et aux médias spécialisés en plus des grands médias nationaux comme la télévision suisse. Quelques-uns d'entre eux sont cités ci-dessous, la liste doit cependant être étoffée selon les besoins de l'organisation.*

#### Médias nationaux

Média	Lieu	Téléphone	E-mail
Presse écrite			
Tages-Anzeiger	Zurich		redaktion@tages-anzeiger.ch
NZZ	Zurich		redaktion@nzz.ch
Blick	Zurich		redaktion@blick.ch
20 Minuten	Zurich		redaktion@20minuten.ch

#### Médias régionaux

Média	Lieu	Téléphone	E-mail
Presse écrite			
...			
...			
Radio			
...			
...			
Télévision			
...			
...			



## 3.6 Check-lists

### 3.6.1 Check-list relative au comportement à adopter en cas de demande des médias

*En cas de crise, l'équipe de communication de crise est en général rapidement confrontée aux demandes des journalistes. Pour gérer au mieux cette situation, un entraînement aux crises est indispensable. Il convient de se rappeler certains points fondamentaux avant de prendre la parole. Si on a le temps, il est en outre utile de consigner par écrit au préalable les potentielles questions dérangeantes et les réponses correspondantes et de les relire avant l'interview/la prise de parole.*

- **Utiliser les messages-clés**

Préparer les messages-clés (pas trop!), les formuler de manière précise et percutante et les utiliser rapidement et distinctement lors des contacts avec les médias.

Exemples:

- Montrer de l'empathie (cf. point suivant): «Nos pensées vont aux proches»
- Assumer la responsabilité d'une erreur: «Nous sommes conscients de notre responsabilité»
- Présenter des mesures: «Nous nous efforçons de clarifier complètement l'incident»
- Annoncer une enquête en cours «A cet instant même, nos collaborateurs et xy sont sur place pour clarifier cet incident» ou «xy sont chargés de cette enquête»

- **Empathie**

En cas d'accidents graves qui font des victimes: Exprimer sa sympathie aux proches. D'une manière générale, souligner la gravité des accidents par sa gestuelle (pas de rires) et son langage (pas d'ironie et de sarcasmes).

- **Uniformité**

Conformément au principe d'uniformité, ne choisir qu'un petit nombre de porte-parole (dans l'idéal une seule personne), qui ont tous le même discours.

- **Pas de spéculations**

Les déclarations précipitées peuvent donner lieu à des difficultés juridiques et paraître peu professionnelles.

- **Phrases simples et courtes**

Et ce n'est pas tout: Pas de formulations ampoulées, pas d'emprunts à des langues étrangères.

- **Passerelle**

En cas de questions dérangeantes: Y répondre brièvement et passer rapidement aux messages-clés. Les possibilités pour cela: «Il est vrai que... Mais il est beaucoup plus important de» ou «Certes, ...mais parallèlement il faut noter que...», etc.

- **Définir la terminologie**

L'organisation devrait être la première à trouver les termes relatifs à l'incident, à les introduire dans la discussion et à les utiliser elle-même de manière cohérente. Une fois un terme établi, il peut difficilement être remplacé.

- Fournir ouvertement des informations**  
 Communiquer uniquement sous pression nuit à la crédibilité d'une organisation. Si l'on souhaite fournir des informations rapidement et activement, mais que l'on ne dispose pas de suffisamment d'éléments, il faut le dire aux journalistes: Il convient de signaler aux médias que les informations correspondent à l'«état actuel des connaissances». En cas d'éléments nouveaux, l'organisation peut les faire parvenir ultérieurement et éventuellement corriger les précédentes déclarations.
- L'organisation n'est pas obligée de répondre à toutes les questions**  
 Si les questions des médias relèvent du secret des affaires, l'organisation peut refuser de répondre. Il convient toutefois de noter que cela peut être perçu comme des cachotteries.

### 3.6.2 Check-list pour les conférences de presse

Une conférence de presse offre à la direction de l'organisation la possibilité d'évoquer en personne un événement actuel important avec les représentants des médias. C'est donc un dispositif particulièrement adapté en période de crise.

	Calendrier	Responsable
<b>Avant la conférence de presse</b>		
Réserver une salle		
Etablir une liste de distribution aux médias (cf. liste de distribution aux médias)		
Inviter les médias (cf. modèle) sans oublier d'ajouter un plan d'accès		
Créer un document avec les questions dérangeantes, les réponses et les messages-clés		
Se coordonner avec les autres personnes participantes: Qui dit quoi?		
Réaliser une ébauche du planning de la conférence de presse		
Quel équipement faut-il? (Ordinateur, rétroprojecteur, cartes, support visuel...)		
Discuter du code vestimentaire des orateurs et oratrices		
Informers les personnes en interne de la conférence de presse prévue		
Eventuellement créer une présentation Power-Point		
Préparer des badges/étiquettes		
Créer des dossiers de presse		
Mettre de la documentation à la disposition des médias (brochures, dépliants, etc.)		
...		
<b>Préparer la salle</b>		
Procéder à des vérifications techniques (idéalement 1h avant le début): lumières, microphones, prises pour les caméras de télévision, etc.		
Passer en revue une fois la présentation, vérifier la lisibilité depuis la salle		
Installer des chaises		
Eventuellement réserver un emplacement pour les caméras de télévision et les photographes		
Prévoir un emplacement pour les interviews à la télévision et à la radio qui suivront		
Installer des images d'arrière-plan (bannières, posters) derrière les orateurs et oratrices		
...		
<b>Immédiatement après la manifestation</b>		
Coordonner et encadrer les interviews		

Envoyer le matériel d'information préparé aux journalistes absents		
Communiquer brièvement les dernières informations en interne		
Remercier les participants et les bénévoles		

### 3.6.3 Check-list pour le personnel ne faisant pas partie de la cellule de crise

*Les membres de la cellule de crise ne sont pas les seuls à avoir un rôle important à jouer en cas de crise, c'est également le cas des autres collaborateurs spéciaux de l'organisation. Par exemple, en plus de ses autres tâches, la réception est désormais chargée de ne pas laisser entrer les représentants des médias non accrédités dans le bâtiment. Ou bien les responsables de sous-domaines doivent suivre un media training. Il est donc important de réfléchir en amont aux personnes ne faisant pas partie de la cellule de crise qui pourraient être concernées par la situation de crise et aux informations dont ces personnes ont besoin.*

#### Proposition:

Groupes de collaborateurs	Informations/ressources
<b>Tous les collaborateurs et collaboratrices</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ne pas répondre soi-même aux demandes des médias!</li> <li>• Transmettre le numéro de la communication de crise!</li> <li>• Distribuer le numéro</li> </ul>
<b>Réceptionniste</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Laisser uniquement les représentants des médias accrédités pénétrer dans le bâtiment</li> <li>• Faire venir l'équipe de communication de crise...</li> </ul>
<b>Juridique</b>	...

## 4 Modèles

### 4.1 Documentation de crise pour la première réunion

A utiliser pendant la première réunion de l'équipe de communication de crise (soit remplir les documents par ordinateur portable, soit les imprimer en prévoyant suffisamment d'espace).

<b>Date:</b>	
<b>Heure:</b>	
<b>Auteur:</b>	

<b>Situation</b> Quoi, qui, quand, où, comment?	...
<b>Mesures</b> Quelles mesures ont été prises? Lesquelles sont prévues?	...
<b>Alerte</b> Qui doit être alerté/notifié immédiatement?	Immédiatement: ...
	Aussi rapidement que possible: ...
<b>Communication</b>	Le sauvetage/l'évacuation/la mise en sécurité dure depuis/est assuré(e) par:

Que peut-on communiquer?	...
	L'enquête est assurée par: ...
	Les informations seront disponibles à partir de: ...
	Les collaborateurs et collaboratrices s'adressent à: ...
<b>Informations aux médias</b>	Le prochain communiqué de presse sera publié le: ...
	La conférence de presse aura lieu (date, lieu, participants): ...
	Les possibilités de contact/d'information sont disponibles sur (dark sites, hotline téléphonique, etc.): ...

## 4.2 Communiqués de presse préparés

*D'une part, il doit exister des modèles de communiqués de presse qu'il faut juste compléter et qui sont ensuite prêts à être envoyés. D'autre part, il est utile pour l'organisation de prévoir ses propres modèles correspondant à certaines situations de crise sur la base des scénarios déjà préparés (cf. «Différents scénarios étudiés») afin de pouvoir procéder rapidement à la rédaction.*

Structure de base d'un communiqué de presse (l'adapter à ses propres besoins et le sauvegarder en tant que document fini – avec des trous comme dans l'exemple – dans un document séparé dans le dossier de communication de crise):

Mention «Communiqué de presse»	(Logo)	(marge de 5 cm)
Titre		
Sous-titre (éventuellement)		
Chapeau (qui, quoi, où, quand)		
Corps du texte		
Éventuellement informations sur la prochaine conférence de presse		
Coordonnées de la cellule de communication de crise		

## 4.3 Communiqué interne

*Même en période de crise, la règle qui prévaut reste «interne avant externe» (attention: Les entreprises cotées en bourse soumises à un devoir d'information constituent un cas particulier). Laisser le personnel apprendre des informations importantes indirectement via les médias plutôt que par la direction de l'organisation elle-même entraîne une perte de confiance et de loyauté. La notice d'information aux collaborateurs ci-dessous doit être adaptée aux besoins de l'organisation (et aux scénarios potentiels).*

## 5 Après la crise

### 5.1 Evaluation

<b>Evaluation du concept:</b> Evaluation de la prévention et de la préparation des crises	...
<b>Evaluation du processus:</b> Evaluation de l'exécution: organisation et mesures	...
<b>Evaluation de l'utilité des mesures:</b> Evaluation de l'efficacité immédiate de la gestion de crise	...
<b>Evaluation de la position adoptée:</b> Evaluation de l'efficacité à long terme de la gestion et du suivi de la crise	...
<b>Contrôle des résultats:</b> Evaluation de l'ensemble de la communication de crise, y compris les interactions avec l'équipe de gestion de crise.	...

### 5.2 Débriefing

*Pour tirer les enseignements de la crise, il est essentiel d'organiser un débriefing en équipe. Le débriefing se base sur l'évaluation. Il convient également d'étudier parallèlement des aspects comme les dynamiques d'équipe, le leadership, etc. Il est important, d'une part, d'aborder les succès de la communication dans la crise surmontée et, d'autre part, d'évoquer les échecs afin de pouvoir en tirer des leçons, car «après la crise, c'est avant la crise».*

<b>Succès de la communication de crise:</b>	...
<b>Echecs de la communication de crise:</b>	...
<b>Survenue d'éléments imprévus:</b>	...
<b>Fonctionnement de l'équipe:</b>	...
<b>Fonctionnement de la direction:</b>	...